



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

Autor/es

Claudia Cerdán Pérez

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa

Año 2021

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

Application of Balanced Scorecard for Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

Autor/ Writer

D^a Claudia Cerdán Pérez

Director/es

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2021

Resumen: El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que permite trasladar los objetivos estratégicos de una empresa en resultados. Es una herramienta que posibilita la comunicación, información y la formación en la entidad. El Cuadro de Mando Integral permite la combinación entre cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y área financiera. Analizando estas cuatro perspectivas, podremos llegar a seleccionar las estrategias que serán convenientes para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen para así, determinar los objetivos que se desean realizar en la entidad.

Abstract: The Balanced Scorecard is a control tool that allows transferring the strategic objectives of a company into results. It is a tool that enables communication, information and training in the entity. The Balanced Scorecard allows the combination of four perspectives: learning and growth, internal processes, customers and financial area. Analyzing these four perspectives, we will be able to select the strategies that will be

convenient for the Nuestra Señora del Carmen Neuropsychiatric Center in order to determine the objectives that are desired to be carried out in the entity.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, DAFO, CAME, misión, visión, valores, hospitalidad, Modelo Asistencial Hospitalario, Modelo EFQM.

Agradecimientos de la autora: Agradecer a la Universidad de Zaragoza la oportunidad concebida de formar parte de su institución hace cuatro años. Gracias también al personal docente, por haber sido partícipes tanto de mi desarrollo profesional como personal. Gracias a todos mis compañeros, por su constancia y dedicación.

Agradecer enormemente el apoyo prestado por el docente Alfonso López Viñegla, pues sin su tiempo, entrega y recomendaciones, la correcta consecución de este trabajo no hubiera sido posible.

Por último, me gustaría dar las gracias a mi familia y amigos, por no dejarme tirar la toalla en los momentos más duros y por aprobar siempre mis éxitos, sin su apoyo no podría estar donde estoy a día de hoy, cumpliendo mi propósito de ser graduada en Administración y Dirección de Empresas.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1.1 Objetivos del trabajo | 6 |
| 1.2 Metodología y herramientas del Cuadro de Mando Integral | 7 |
| 2. ANÁLISIS CENTRO NEUROPSIQUIÁTRICO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN | 10 |
| 2.1 El sector de los profesionales de la salud mental..... | 10 |
| 2.2 La empresa | 10 |
| 2.3 Servicios..... | 11 |
| 2.4 Clientes (Pacientes)..... | 12 |
| 3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA..... | 13 |
| 3.1 Análisis PEST | 13 |
| 3.2 Análisis EFQM | 15 |
| 3.3 Análisis DAFO | 16 |
| 3.4 Análisis CAME..... | 20 |
| 4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 21 |
| 5. ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 22 |
| 5.1 Desarrollo del CMI | 22 |
| 5.2. Determinación de los objetivos..... | 25 |
| 5.2.1 Perspectiva financiera | 25 |
| 5.2.2 Perspectiva de clientes | 27 |
| 5.2.3 Perspectiva de procesos internos..... | 31 |
| 5.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento | 36 |
| 6. CONCLUSIONES | 43 |
| BIBLIOGRAFÍA | 44 |
| ANEXOS | 46 |

ÍNDICE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Organización del trabajo | 7 |
| Ilustración 2: Gráfico porcentaje de ocupación..... | 12 |
| Ilustración 3: Organigrama Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen | 13 |
| Ilustración 4: Mapa estratégico..... | 24 |
| Ilustración 5: Elementos cadena de valor | 32 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Composición Cuadro de Mando Integral | 9 |
| Tabla 2: Análisis PEST | 14 |
| Tabla 3: Análisis DAFO | 16 |
| Tabla 4: Análisis entorno externo..... | 18 |
| Tabla 5: Análisis entorno interno | 19 |
| Tabla 6: Análisis CAME | 20 |
| Tabla 7: Objetivos e indicadores Financiera | 27 |
| Tabla 8: Objetivos e indicadores Clientes | 31 |
| Tabla 9: Objetivos e indicadores Procesos internos | 35 |
| Tabla 10: Objetivos e indicadores Aprendizaje y Crecimiento..... | 42 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del trabajo

El cuadro de mando como herramienta de gestión comenzó a hacerse notar en Francia a partir de 1950. Estos cuadros de mando carecían de integración ya que los diversos indicadores no estaban relacionados entre sí.

En 1992 apareció el Cuadro de Mando Integral (CMI), término creado por Kaplan y Norton en Estados Unidos, siendo aplicado a más del 50% de las empresas multinacionales. El Cuadro de Mando Integral fue mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales ya que, considera todos aquellos factores de éxito de una empresa. El CMI se diseña con la participación de la mayor parte de los directivos de la empresa. Es una herramienta útil para la gestión de la información, control y la coordinación y motivación de las personas. Las empresas más innovadoras utilizan el enfoque del Balanced Scorecard para desarrollar procesos de gestión decisivos para realizar su actividad de negocio.

A través del Cuadro de Mando Integral, se puede transformar la visión y la estrategia del Centro, relacionar los objetivos e indicadores estratégicos, planificar los objetivos alineándolos con las iniciativas estratégicas y, por último, aumentar el feedback y la formación estratégica del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen.

Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico dirigido por relaciones causa-efecto. La configuración de un mapa estratégico requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los Objetivos. El principio del Cuadro de Mando Integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es lo que llamamos la perspectiva. Los creadores del CMI proponen cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Dichas perspectivas podrían adecuarse específicamente a diferentes sectores y empresas.

1.2 Metodología y herramientas del Cuadro de Mando Integral

La definición de las estrategias a través del Cuadro de Mando Integral dará lugar a la creación de valor añadido al Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen. Se necesita describir los principales objetivos que tiene el Centro y los procesos que se llevarán a cabo para lograrlos.

El Cuadro de Mando Integral atiende a diversos elementos que se llevarán a cabo en el proceso estratégico de la empresa. Por ello, es importante tener en cuenta tres funciones elementales:

1. Movilización de recursos y capacidades de la empresa.
2. Coordinación de los recursos de inmovilizado, aprendizaje, recursos financieros y humanos.
3. Creación de valor

Para poder realizar el despliegue del Cuadro de Mando se debe analizar el entorno, estudiando las amenazas y oportunidades, así como las debilidades y fortalezas para poder determinar qué recursos y capacidades se tienen que emplear. El Centro tendrá que impulsar todo esto para mantener su ventaja competitiva a largo plazo.

El esquema que se va a llevar a cabo es el siguiente:

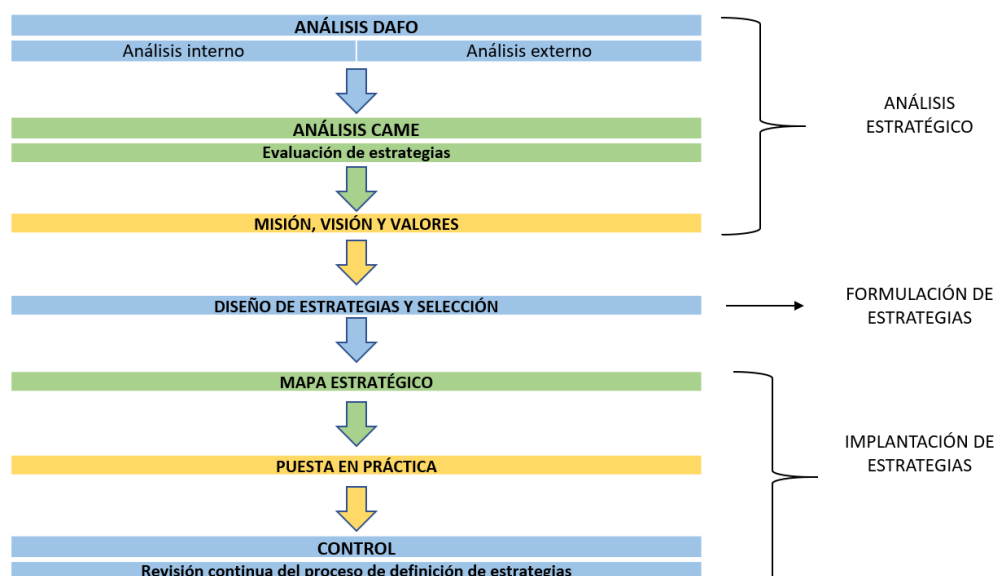


Ilustración 1: Organización del trabajo

Fuente: Elaboración Propia

- **Entrevista** realizada al Gerente del Centro y al Director Médico del Centro.
La utilidad de la entrevista es extraordinaria ya que, permite tener una visión global del hospital a través de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y perspectiva financiera. Sirva esta información para el desarrollo del análisis DAFO.
- **DAFO:** La información recopilada en la entrevista junto con un estudio del mercado, permitirá realizar un correcto análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).
- **Análisis CAME:** El análisis CAME posibilitará conocer qué estrategias llevar a cabo, una vez realizado el estudio del análisis DAFO.
- **Misión, visión y valores:** Conocer la misión permite saber el motivo o razón de ser del Centro, es decir, permite justificar por qué se realiza esa actividad. La visión es lo que la empresa quiere conseguir en el largo plazo. Tiene que ser realista, pero, a su vez, ambiciosa, incluyendo los valores que posee el Centro.
- **Diseño de estrategias y selección:** Se deben definir los objetivos del Centro en relación a la estrategia de éste para que, el Cuadro de Mando Integral sea útil y se pueda establecer la estrategia.

Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Definir adecuadamente los objetivos permite mejorar los resultados, controlar mejor las operaciones, mejora continua e incrementar la rentabilidad.

Los objetivos que se van a analizar deben de estar relacionados entre sí, para que se pueda diseñar el Cuadro de Mando Integral donde cada objetivo lleva a otro por encima y así sucesivamente.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral se compone de:

| | |
|------------------------|--|
| Misión | ¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos? |
| Valores | ¿En qué creemos? |
| Visión | ¿Qué queremos llegar a ser? |
| Objetivos estratégicos | ¿Qué resultados queremos alcanzar? |
| Indicadores | ¿Qué indicadores necesitamos para medir los objetivos? |
| Metas | ¿Qué metas se deben fijar? |
| Iniciativas | ¿Qué acciones se deben llevar a cabo? |
| Responsable | ¿Quién será el encargado de ejecutar los objetivos? |

Tabla 1: Composición Cuadro de Mando Integral

Luis Muñiz. (2012). Diseñar Cuadros de Mando con Excel utilizando las tablas dinámicas (1ª ed.). Profit.

2. ANÁLISIS CENTRO NEUROPSIQUIÁTRICO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN

2.1 El sector de los profesionales de la salud mental

La salud mental se define como el equilibrio entre un individuo y su entorno socio-cultural que asegura su participación laboral, intelectual y de relaciones para lograr un bienestar y calidad de vida.

Los profesionales de esta industria son los médicos, enfermeros, psicólogos, trabajadores sociales y otros profesionales de la salud mental que diagnostican y tratan trastornos mentales y emocionales, adicciones y otras enfermedades mentales. Entre las principales empresas se encuentran las divisiones de salud mental de grandes cadenas de hospitales.

2.2 La empresa

La Congregación de Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús se fundó el 31 de mayo de 1881 por el religioso hospitalario italiano Benito Menni, sacerdote de la Orden de San Juan de Dios, junto a María Josefa Recio y María Angustias Giménez.

La Congregación se instauró para atender a aquellas mujeres que estaban en una situación de abandono sanitario y exclusión social debido a la enfermedad mental de la época, combinando la caridad y ciencia. A las religiosas de esta Institución se les denomina Hospitalarias del Sagrado Corazón o Hermanas Hospitalarias.

En esa época era muy común el abandono de los enfermos y la falta de una conveniente asistencia sanitaria pública. Este hecho era más llamativo en el caso de los enfermos mentales, de los niños y niñas con malformaciones óseas, escrófulas, tuberculosis, y otros padecimientos, los cuales estaban marginados y abandonados.

Las Hermanas Hospitalarias se dedican a la asistencia médica, especialmente en los centros psiquiátricos, de salud mental o de discapacidad intelectual. El modelo de asistencia hospitalaria engloba la prevención, tratamiento y rehabilitación.

En la actualidad, la congregación tiene más de 370 centros, repartidos en 25 países del mundo, con más de 11.100 trabajadores y numerosos voluntarios.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen está ubicado en Garrapinillos, Zaragoza, España. Es un referente del sector de la salud mental y en el modelo EFQM de

Excelencia en Aragón. Es un Centro responsable, abierto e innovador donde está presente todos los días el valor de la Hospitalidad.

El Centro basa su actividad y gestión en valores éticos ayudando a mejorar el ámbito económico, social y medioambiental de su entorno en sus grupos de interés.

El Centro favorece el desarrollo, la motivación y la implicación de las personas. Para conseguir el objetivo principal de la empresa, los elementos clave son: alcanzar resultados equilibrados, añadir valor para los clientes (pacientes), liderar con visión, valor e integridad, gestionar por procesos, alcanzar el éxito mediante las personas, favorecer la creatividad y la innovación, aprovechar las alianzas y asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

2.3 Servicios

La cartera de servicios que ofrece el Centro se traza en base a la política y estrategia de la Salud Mental Comunitaria. Apuestan por la integración en el entorno social, familiar y la lucha contra el estigma de la enfermedad mental.

La distribución de los servicios abarca diversas modalidades terapéuticas con una planificación basada en el modelo de Maslow.

La experiencia y especialización de los trabajadores permite cubrir la demanda sanitaria, la cual está sujeta al aumento del nivel de vida de los ciudadanos, adoptando nuevos modelos de gestión y de coordinación con los servicios sociales.

Entre los servicios, encontramos los siguientes:

- Atención psiquiátrica y salud mental

Atención especializada e integral para las personas con trastornos mentales y para sus familias. Este servicio comprende tratamiento farmacológico, psicoterapéutico, rehabilitación psicosocial y apoyo a la integración social. La atención es continuada a lo largo de las diferentes fases de la enfermedad, durante la fase preventiva, durante las crisis agudas y durante la cronicidad.

- Discapacidad intelectual

El Centro cuenta con los medios y técnicas que posibilitan el desarrollo de las capacidades y competencias de las personas con discapacidad intelectual adecuándose a sus diferentes

edades y necesidades. Comprende las áreas educativa, rehabilitadora, ocupacional, laboral y residencial.

- Psicogeriatría

El Centro dispone de un servicio sociosanitario que atiende de forma integral a personas mayores que presentan pluripatología, deterioro funcional, cognitivo y alteraciones conductuales.

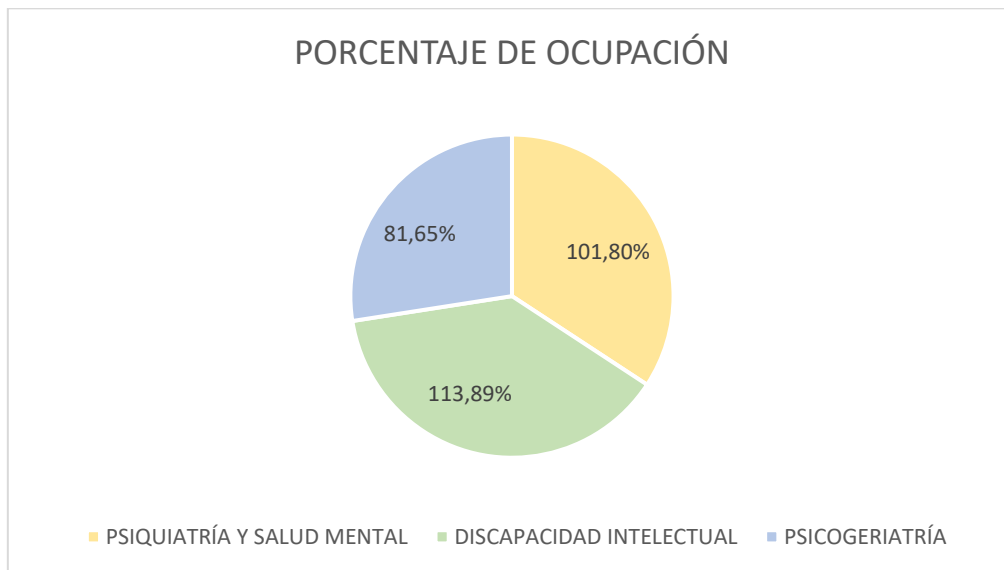


Ilustración 2: Gráfico porcentaje de ocupación

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Clientes (Pacientes)

El paciente del Centro es el sujeto activo, el objetivo principal y la razón de ser del Proyecto Hospitalario. La función última del Centro es garantizar la seguridad de los pacientes a lo largo de todo el ciclo de su estancia. La integración con el resto de compañeros es fundamental, favoreciendo relaciones con los pacientes más afines.

Es importante destacar que se lleva a cabo un modelo de intervención sociolaboral para posibilitar la adquisición de habilidades de los pacientes.

2.5 Organigrama

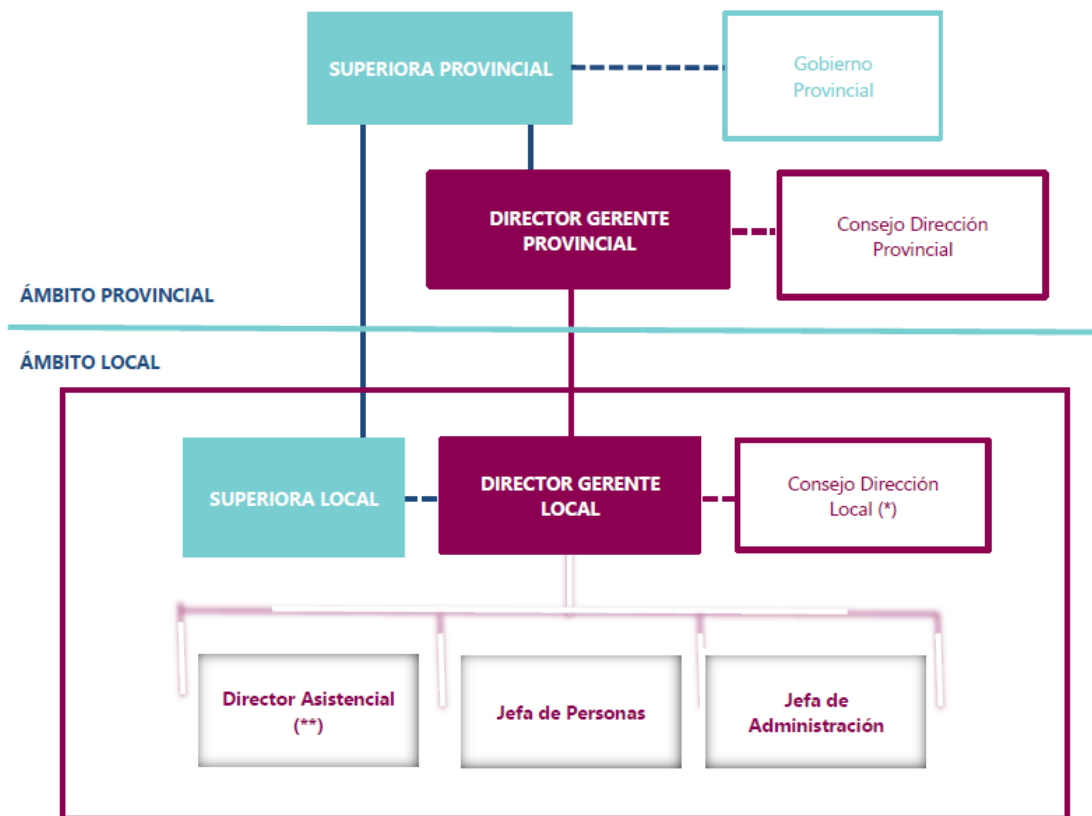


Ilustración 3: Organigrama Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

Fuente: Hermanas Hospitalarias / Zaragoza.

3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Análisis PEST

El análisis PEST describe los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a las empresas. Es necesario realizar dicho análisis antes de analizar el estudio del DAFO ya que, dan lugar a futuras amenazas u oportunidades para la organización.

En primer lugar, es necesario destacar que la incertidumbre sobre la Covid-19 va a afectar a los cuatro factores a estudiar, debido a que es una situación desfavorable para el Centro ya que puede afectar negativamente en la salud de los pacientes.

Dentro de los factores políticos es importante señalar la debilidad del gobierno nacional respecto al ámbito autonómico y local, la búsqueda de la eficiencia de los servicios

públicos, la existencia de un nuevo convenio colectivo, falta de armonía entre salud-economía y una mala gestión de los presupuestos.

Los factores económicos son el aumento del déficit público y deuda pública, mantenimiento de la dotación presupuestaria de los departamentos y bajada del PIB del Estado.

Respecto a los factores sociales destacar el incremento del paro, el protagonismo de los movimientos asociativos, impulso de las redes de colaboración que operan en el ámbito autonómico y empobrecimiento social.

Por último, los factores tecnológicos, actualmente, más presentes que nunca. Grandes avances en el big data del sector sanitario, alto grado de innovación y benchmarking, fomento de sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica, incorporación del IOT (Intranet de las cosas) para hacer los sistemas más eficientes y, por último, la irrupción de tecnologías emergentes.

| ANÁLISIS PEST | | | |
|---|---|---|---|
| <i>POLÍTICOS</i> | <i>ECONÓMICOS</i> | <i>SOCIALES</i> | <i>TECNOLÓGICOS</i> |
| Debilidad gobierno Eficiencia servicios públicos Nuevo convenio colectivo Falta de armonía salud-economía Mala gestión presupuestos | Aumento déficit público Aumento deuda pública Disminución del PIB | Incremento del paro movimientos asociativos Redes de colaboración Empobrecimiento social | Big data Innovación Benchmarking Sistemas de vigilancia IOT Tecnologías emergentes |



INCERTIDUMBRE COVID-19

Tabla 2: Análisis PEST

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis EFQM

El modelo EFQM es un modelo basado en la autoevaluación. La aplicación del modelo EFQM posibilita la realización de un análisis objetivo y detallado de la actividad y los resultados que está obteniendo. De esta forma permite elaborar un diagnóstico de su situación.

A continuación, podemos observar los principales puntos fuertes del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen, que son, en general, indicadores relevantes, cumplimiento de objetivos y tendencias positivas.

- Puesta en marcha del Ecosistema de Líderes y mayor implicación de los líderes en la mejora continua.
- Progreso en la gestión de información para el desarrollo de la estrategia.
- Aumento de la comunicación externa.
- Definir proyectos de mejora en los que participan de forma voluntaria los profesionales del Centro.
- El Centro ha mejorado notablemente en la Gestión del Conocimiento con el resultado de un Mapa de Conocimiento que se actualiza de manera sistemática.
- Diseño de los procesos con incremento de valor.
- Proyectos alineados con la estrategia para generar valor con la participación de los grupos de interés.

Las principales áreas de mejoras del Centro son:

- Profundizar en la generación y priorización de ideas creativas entre los líderes, fomentando las sesiones de creatividad y sistemas objetivos de priorización.
- Estudio de riesgos mediante la planificación de escenarios.
- Fomentar el talento para la adaptación continua a las necesidades de los grupos de interés y muy en particular a la evolución que están sufriendo las enfermedades mentales en la sociedad.
- Mejorar la gestión de cartera de proyectos de I+D+I.

3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO abarca los puntos desfavorables del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen (Debilidades y Amenazas) y los puntos positivos (Fortalezas y Oportunidades) que pueden afectar tanto en el corto como en el largo plazo. Antes de realizar el Cuadro de Mando Integral es conveniente realizar dicho análisis, ya que nos ayuda a llevar a cabo una reflexión anticipada ante un problema.

Sintetizamos la información en la siguiente tabla:

| ANÁLISIS DAFO | | | |
|--|---|---|---|
| DEBILIDADES | FORTALEZAS | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| Procesos de digitalización | Estrategia de RSC y sistema de gestión consolidados | Retención talento especializado | Incorporación tecnológica |
| Obsolescencia aplicativos informáticos | Autonomía equipos | Demanda atención patológica | Implicación y participación familias |
| Carecer de oferta de valor | Capacidad de medición de experiencia | Inserción laboral personas Trastorno Mental Grave | Recursos sociales y movimientos asociativos |
| Plantilla envejecida | Sistemas de seguimiento monitorizados | Calidad en atención | Servicios de alto valor añadido |
| Equilibrio seguridad-autonomía | Motivación y comunicación de colaboradores | Escasez Contratación | Recursos sociales y movimientos asociativos |
| | Demanda asistencial pública | Ralentización Económica | Lucha contra el estigma |
| | | Empobrecimiento social | Servicios diferenciados |
| | | Priorización necesidades | |

Tabla 3: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

Con esta tabla resumen lo que se pretende es visualizar las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen de una forma genérica para así, tener en cuenta cuales son los aspectos positivos y cuales son aquellos que deberíamos afrontar.

Análisis del entorno externo

La realización del análisis del entorno externo permite visualizar las amenazas y oportunidades que pueden presentarse en la organización. Hay que establecer cuáles son los principales acontecimientos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con el Centro.

Las amenazas son aquellas situaciones perjudiciales, externas al Centro, que pueden afectar de manera significativa a la organización.

Entre las amenazas destacamos:

- Retención del talento especializado
- Nuevas demandas de atención en patologías complejas
- Promoción de la inserción laboral de personas con TMG (Trastorno Mental Grave).
- Exigencia de estándares de calidad en la atención.
- Escasez para la contratación de profesionales sanitarios especializados
- Ralentización económica
- Empobrecimiento social

Las oportunidades son los factores positivos que se generan en el entorno y que el Centro debe aprovechar.

Dentro de las oportunidades, podemos destacar las siguientes:

- Incorporación de la tecnología en algunos de los procesos clave del Centro.
- Implicación y participación de las familias en los procesos de atención.
- Coordinación con los recursos sociales y los movimientos asociativos.
- Oferta de servicios de alto valor añadido como elemento diferenciador.
- Coordinación con los recursos sociales y movimientos asociativos
- Proyectos conjuntos en la lucha contra el estigma
- Impacto social de la agenda 2030 de las Naciones Unidas ODS.
- Demanda de servicios diferenciados

| ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| Retención talento especializado | Incorporación tecnológica |
| Demanda atención patológica | Implicación y participación familias |
| Inserción laboral (TMG) | Recursos sociales y movimientos |
| Estándares calidad en atención | asociativos |
| Escasez de contratación | Servicios de alto valor añadido |
| Ralentización económica | Recursos sociales y movimientos |
| Empobrecimiento social | asociativos |
| Priorización necesidades | Lucha contra el estigma |
| | Impacto social |
| | Servicios diferenciados |

Tabla 4: Análisis entorno externo

Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno interno

El análisis permite visualizar el contexto interno de la entidad, estudiando las debilidades y las fortalezas del Centro.

Las debilidades representan aquellos elementos, actitudes, servicios, aspectos financieros o aspectos organizativos o de control de la empresa, que elaborando una estrategia conveniente se podrían eliminar o atenuar.

Las debilidades del Centro son las siguientes:

- Escasa implantación de los procesos de digitalización y mala gestión de los sistemas informáticos.
- Carecer de una oferta de valor para los profesionales.
- La plantilla especializada está cada vez más envejecida.
- Falta de disponibilidad de un enfoque estratégico de las iniciativas de igualdad.
- Obsolescencia de los aplicativos informáticos ya que los sistemas informáticos no se están desarrollando adecuadamente.
- Modelo de equilibrio entre seguridad y autonomía.
- Falta de equidad.

Las fortalezas del Centro generan una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores a nivel interno.

Las fortalezas de la organización son las siguientes:

- Estrategia de responsabilidad social corporativa y sistema de gestión muy consolidados.
- Autonomía de los equipos.
- Alta capacidad para medir la experiencia del paciente y ofrecer los servicios adecuados.
- Sistemas de gestión que monitorizan el seguimiento de la actividad.
- Motivación y adecuada comunicación con los colaboradores.

Los colaboradores son aquellas personas que están al servicio de los destinatarios de la misión. Aportan conocimientos y se comprometen con la organización.

- Demanda asistencial pública garantizada.
- Estructura del trabajo por proyectos.

| ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO | |
|---|---|
| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| Procesos de digitalización Obsolescencia aplicativos informáticos Carecer de oferta de valor Plantilla envejecida Equilibrio seguridad- autonomía Falta de equidad | Estrategia de RSC y sistema de gestión consolidados Autonomía equipos Capacidad de medición de experiencia Sistemas de seguimiento monitorizados Motivación y comunicación de colaboradores Demanda asistencial pública Estructura del trabajo por proyectos |

Tabla 5: Análisis entorno interno

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una metodología complementaria al análisis DAFO, utilizada para definir qué acciones tomar a partir de los efectos estudiados del análisis DAFO.

Como indican las siglas:

- Corregir las debilidades llevando a cabo estrategias de reorientación.
- Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades mediante estrategias de supervivencia.
- Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado mediante estrategias defensivas.
- Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado llevando a cabo estrategias de ataque-posicionamiento.

| CORREGIR | AFRONTAR | MANTENER | EXPLOTAR |
|--|---|--|---|
| No se dispone de un enfoque estratégico de las iniciativas de igualdad | Retención del talento especializado | Autonomía de los equipos | Oferta de servicios de alto valor añadido como elemento diferenciador |
| Sistemas de información no apoyan los procesos clave | Promoción de la inserción laboral de personas con TMG | Alta capacidad para medir la experiencia del paciente y ofrecer servicios acordes | Coordinación con los recursos sociales y los movimientos asociativos |
| Plantilla especialista envejecida | Exigencia de estándares de calidad en la atención | Estrategia de responsabilidad social corporativa y sistema de gestión consolidados | Implicación y participación de las familias en los procesos de atención |
| Escasa implantación de los procesos de digitalización | Nuevas demandas de atención en patologías complejas | Sistemas de gestión que monitorizan el seguimiento de la actividad | Incorporación de la tecnología en los procesos clave |

Tabla 6: Análisis CAME

Fuente: Elaboración Propia

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Habiendo realizado ya el análisis DAFO y CAME es necesario identificar la misión, visión y valores del Centro para la correcta realización del mapa estratégico de la empresa.

Misión

La misión de una empresa es la razón de ser de una organización, es decir, es lo que es a día de hoy la empresa y qué debe hacer para conseguir su objetivo. La misión debería poder responder a las preguntas: ¿A qué nos dedicamos? y ¿Cómo lo hacemos?

La misión del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen consiste en la acogida, asistencia, cuidado especializado de los enfermos mentales, personas con discapacidad física o psíquica y otros enfermos, atendiendo las necesidades en cada momento y lugar, con preferencia por los más pobres y marginados.

Esta misión, en su universalidad e interculturalidad, responde a las necesidades existentes.

Visión

La visión de una empresa es la percepción que deseamos para la compañía en un futuro, por lo tanto, cada proyecto debe ir orientado a lograr alcanzar esa posición.

Además, el liderazgo permite el desarrollo de la misión, para que a través de los valores se alcance la visión.

En resumen, la visión del Centro es llegar a ser un Centro donde se practique la hospitalidad.

Valores

Los valores de una empresa son las cualidades, principios o creencias que una empresa posee, los cuales dirigen las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

Para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora Del Carmen, los valores hospitalarios son el elemento clave de la identidad de la Institución.

El valor principal del Centro es la hospitalidad. La hospitalidad es un valor humano esencial para el ámbito social, asistencial y sanitario. Dicho valor trata de ofrecer espacio, tiempo, cuidado, humanidad y recursos a todas las personas que forman parte del Centro.

Por otra parte, se distinguen otros valores, los cuales complementan al principal, como la sensibilidad por los excluidos, el servicio a los enfermos y necesitados, acogida liberadora, salud integral, calidad profesional, humanidad en la atención, ética en todas las actuaciones del Centro y conciencia histórica.

El conjunto de valores refleja en su conjunto las obras que lleva a cabo el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen.

5. ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1 Desarrollo del CMI

Ahora que ya se han realizado los análisis pertinentes para tener identificadas las fortalezas del Centro y los aspectos que se deberían mejorar, se puede dar pie a realizar el mapa estratégico del Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen.

El mapa estratégico está dividido en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y perspectiva financiera.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y procesos internos se miden con indicadores de procesos. Responden a la pregunta ¿Qué tal lo estamos haciendo o cómo lo haremos? Son los llamados objetivos causa.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: a nivel de recursos humanos es un elemento clave para la evaluación del desempeño y para la gestión de la empresa.
- Perspectiva de procesos internos: debe conocerse la cadena de valor de la empresa para así, detectar necesidades y problemas.

Los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva financiera se miden con indicadores de resultado. Responden a la pregunta ¿Qué tal lo hemos hecho? Los identificamos como objetivos efecto.

- Perspectiva de clientes: recoge los objetivos que se esperan obtener en los clientes. Se debe definir una propuesta de valor concreta para ellos. Se busca la satisfacción del cliente.
- Perspectiva financiera: recoge los objetivos relacionados con la fidelización final del accionista. Además, representan la situación óptima deseada.

Es de gran consideración apuntar que ninguna de las perspectivas funciona de forma independiente.

En conclusión, el primer paso es la descripción de los objetivos financieros. Estos objetivos mostrarán cómo el Centro actúa con los clientes y, el éxito de éstos dependerá de cómo se hayan planificado los procesos internos.

El Cuadro de Mando Integral considera necesaria la constitución de aprendizaje y crecimiento para que la unión de los objetivos sea exitosa.

TFG: Aplicación del Cuadro de Mando Integral para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

Se muestra el mapa estratégico para comprender cuáles serán los objetivos de estudio diferenciados en sus perspectivas.

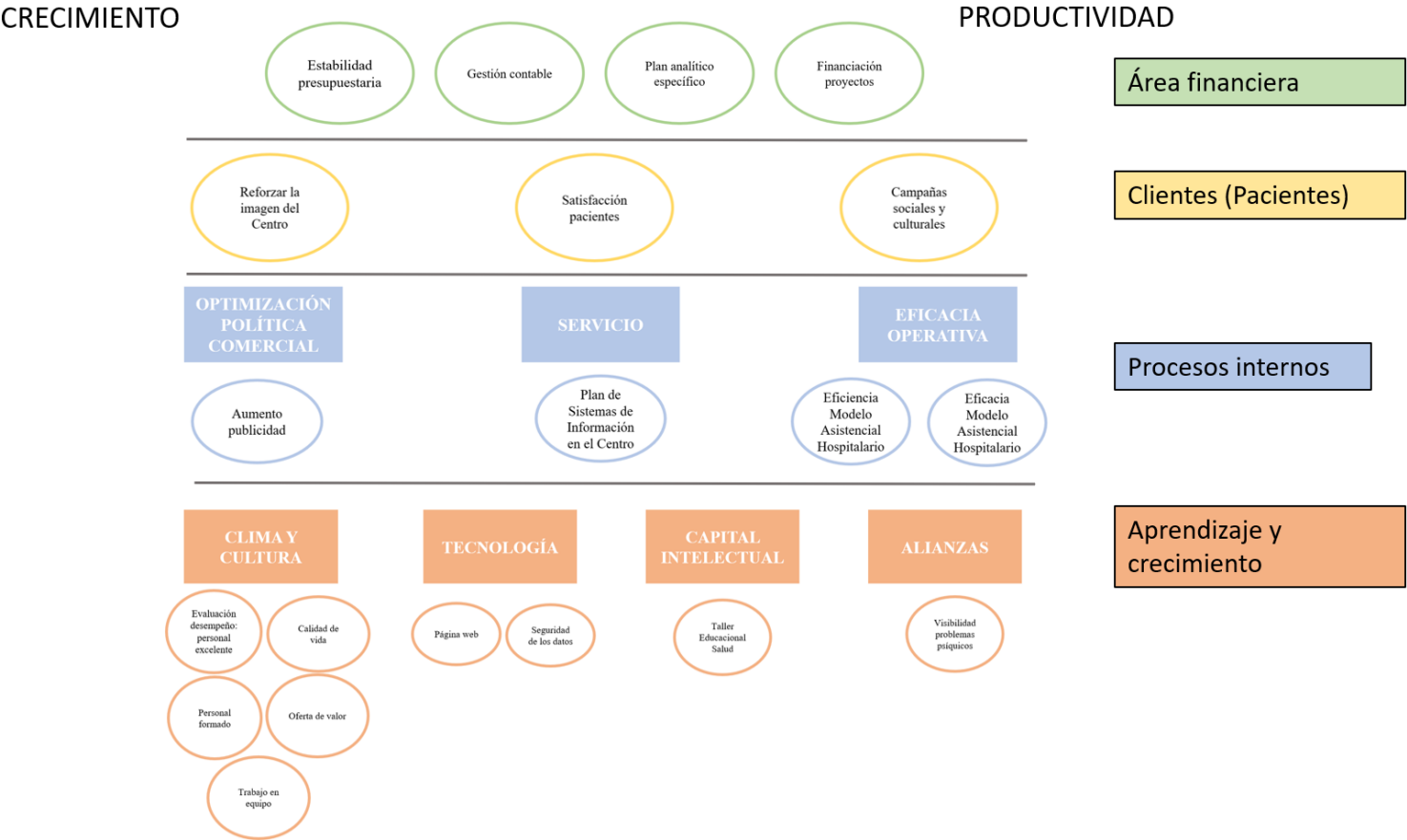


Ilustración 4: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Determinación de los objetivos

5.2.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera tiene como orientación principal maximizar el valor de los accionistas, es decir, trata de medir la creación de valor de la organización e incorporar la visión de los propios accionistas.

Las principales estrategias financieras, las cuales están relacionadas con el ciclo de vida del negocio, son las siguientes:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión.
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad.
- Estrategias de Madurez o Recolección.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen lleva a cabo una estrategia de mantenimiento o de sostenibilidad. En esta fase es donde podemos encontrar a la mayoría de organizaciones del sector. El principal objetivo de dicha estrategia es la maximización de la rentabilidad con la menor inversión por lo que, los objetivos son definidos a través de indicadores de productividad y rentabilidad. La priorización de objetivos en esta fase del ciclo de vida es esencial.

El Centro lleva a cabo una estrategia de productividad, es decir, optimización de los costes y productividad.

El primer objetivo es **mejorar la estabilidad presupuestaria** (F01) del Centro. La iniciativa que se propone para este objetivo es realizar un seguimiento de los presupuestos cada dos meses para así evitar un aumento de costes generalizado y, además, elaborar un plan de contingencia. La meta sería mantener dicha estabilidad, al menos en un 85% y el responsable de llevar a cabo dicho objetivo sería el Director de Administración.

Indicador necesario:

- ✓ Porcentaje de reducción de gastos operativos y administrativos.

El segundo objetivo es **mejorar la gestión contable** (F02). La iniciativa propuesta es implantar una herramienta que permita al Centro la gestión, automatización y rediseño de su gestión contable. Un software que se podría utilizar es Myabakus, el cual incluye un modelo de facturación tradicional, flujo de caja o control de efectivo. La meta es

optimizar el tiempo de la gestión contable un 10% respecto al año anterior. El responsable del objetivo sería el Director de Administración.

Indicador necesario:

- ✓ Optimización del tiempo empleado en las actividades de contabilidad.

El tercer objetivo es **mejorar la financiación de proyectos** (F03). Se propone como iniciativa aumentar el número y el tiempo de las reuniones con clientes y proveedores. La meta para este objetivo es desarrollar 12 reuniones al año con una duración de 2 horas. El responsable de esta operación es el Director de Administración.

Indicador necesario:

- ✓ Porcentaje de reducción de gastos operativos y administrativos.

- **Mantenimiento (Sostenibilidad)**: son objetivos a largo plazo. En determinadas ocasiones es necesario sacrificar el valor a corto plazo para obtenerlo a largo plazo.

El objetivo que se propone es desarrollar un **plan analítico específico** (F04). La iniciativa propuesta es realizar la contabilidad analítica mensualmente. La meta es que el 50% de las recomendaciones sean incorporadas para el correcto desarrollo del plan. La persona responsable para la ejecución del objetivo sería el Director de Administración.

Indicador necesario:

- ✓ Recomendaciones incorporadas / Recomendaciones totales

A continuación, se muestra una tabla resumen con los objetivos de la perspectiva financiera, así como los correspondientes indicadores:

| | |
|-----------------------------------|--|
| Estabilidad presupuestaria | ✓ Porcentaje de reducción de gastos operativos y administrativos. |
| Gestión contable | ✓ Optimización del tiempo empleado en las actividades de contabilidad. |
| Financiación proyectos | ✓ Porcentaje de reducción de gastos operativos y administrativos. |
| Plan analítico específico | ✓ Recomendaciones incorporadas / Recomendaciones totales |

Tabla 7: Objetivos e indicadores Financiera

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes es otra de las partes básicas para la correcta realización del Balanced Scorecard. Una de las técnicas más importantes es la de Customer Relationship Management (CRM), donde se aplica una técnica de observación y análisis de datos (Data Mining) muy significativa para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente, en nuestro caso, del paciente.

Cliente, Mercado y Competencia son términos que vamos a emplear para la explicación y desarrollo de esta perspectiva. Es necesario saber gestionar correctamente las necesidades de los pacientes para no tener que afrontar riesgos innecesarios y perder competitividad.

Es de gran importancia estar en sintonía con las estrategias del Centro y con su visión. Además, se debe analizar correctamente las posibilidades que hay en el mercado a través

de los segmentos donde opera el Centro y, como es evidente, todo debe estar alineado con los objetivos financieros a conseguir.

El objetivo fundamental es la generación de valor para los pacientes y transmitir la seguridad y confianza a las familias, obteniendo así la satisfacción y fidelidad de estos.

Nos encontramos con tres estrategias relevantes:

- **Estrategias de Liderazgo del Producto**, es decir, conseguir ser líderes en el mercado con el producto con el que comercializa una organización.
- **Estrategias de Intimidad con la Clientela**, con el objetivo de conocer al cliente y satisfacer sus necesidades.
- **Estrategias de Excelencia Operativa**, para conseguir ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen lleva a cabo una estrategia de liderazgo del producto, en este caso concreto, adaptamos la estrategia a la llamada liderazgo del servicio.

La idea de esta estrategia es ofrecer el mejor servicio donde se debe presentar a los pacientes una calidad y tecnología extraordinaria. Es necesaria la innovación y estar por encima de los competidores que ofrecen un servicio similar al que ofrece el Centro.

En resumen, el objetivo es orientarse hacia la excelencia del servicio.

La propuesta de valor para el cliente es un conjunto de los siguientes elementos:

- **Atributos del Servicio**: aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del servicio, con su calidad y precio.
- **Relación**: se requieren trabajadores que sepan detectar y complacer las necesidades del cliente. Es necesario también proporcionar distintas vías para la financiación de la estancia y, por último, la velocidad de respuesta con la que un paciente debe ser atendido en relación con sus prioridades.
- **Imagen**: es un aspecto intangible, y es un elemento primordial para atraer a los clientes.

Antes de comenzar el despliegue de los objetivos, creo necesario destacar que, en el Centro se lleva a cabo la captación de clientes a través de acuerdos marco y convenios con colaboraciones. El deseo es mejorar su oferta de valor anualmente, proporcionando

seguridad y buenos tratamientos médicos para así dar respuesta a las expectativas generadas.

El primer objetivo que vamos a desarrollar es que **la imagen del Centro se vea reforzada** (C01). La iniciativa que se va a implementar para su desarrollo es actualizar la iconografía. Esto se llevaría a cabo poniendo en la entrada del Centro “Hermanas Hospitalarias” y, junto a esto, el logo del Centro. Además, situar en los pasillos y despachos de los empleados imágenes con el icono de la hospitalidad. Por último, se propone la idea de dar la posibilidad de realizar una serie de presentaciones de los orígenes del Centro a través de los fundadores en la recepción.

Indicadores necesarios:

- ✓ Porcentaje de actualización de la iconografía
- ✓ Porcentaje de pacientes y familias que reconocen el logo.

La meta para el primer indicador sería de un 80% y para el segundo, un 90%.

Por último, el encargado de llevar a la práctica el objetivo sería el Director de Marketing.

El segundo objetivo que vamos a proponer es **aumentar la satisfacción de los pacientes** (CO02), así se podrá lograr la fidelización. Para satisfacer a los pacientes se debe considerar el escenario del servicio que se está ofreciendo ya que, se debe hacer correctamente desde el inicio. Los pacientes deben percibir la excelencia del Centro, siendo un objetivo crucial para el adecuado desarrollo de la organización.

La iniciativa a desarrollar es la realización de encuestas tanto a los pacientes que forman parte del Centro como a las familias. Las encuestas se dividirán en tres grupos para su correcto desarrollo:

1. Atención psiquiátrica y salud mental
2. Discapacidad intelectual
3. Psicogeriatría

Los pacientes podrán rellenar sus encuestas siendo acompañados por uno de los trabajadores del Centro ya que, según su grado de dependencia, podrían tener dificultad para leer las preguntas, o bien realizarla independientemente. Por otro parte, los familiares podrán recibir las encuestas vía postal o vía mail, según prefieran.

Una vez realizadas las encuestas se procederá a su análisis y estudio, para observar en qué partes se puede mejorar la atención personalizada, actividades o alimentación, de tal forma que se logre la excelencia del servicio.

La meta de este objetivo es realizar como mínimo una encuesta al año, y proceder a los cambios pertinentes tras el análisis de éstas en el periodo máximo de 1 mes. El responsable de este objetivo es el Director General.

Indicadores necesarios:

- ✓ Porcentaje de quejas de pacientes
- ✓ Encuestas realizadas a pacientes y familias

El tercer objetivo que se desarrolla es **mejorar las campañas sociales y culturales** (C03). El Centro se compromete desde su fundación a promover la misión hospitalaria en otras realidades, ya sea en un entorno más cercano o en otros países a través de proyectos sociales.

Proponemos mejorar la red solidaria de atención a la salud mental en personas inmigrantes y personas en riesgo de trata. La iniciativa es proporcionar un sistema de atención sanitaria y valoración personalizada proporcionada por profesionales cualificados del Centro que operen de forma voluntaria. La meta del objetivo es ayudar al menos a 20 personas al año. El responsable de llevar a cabo el correcto funcionamiento del objetivo es el Director de Comunicación.

Indicadores necesarios:

- ✓ Nivel de garantía del servicio
- ✓ Porcentaje de personas ayudadas en relación al año anterior.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los objetivos de la perspectiva de clientes, así como los correspondientes indicadores:

| | |
|---------------------------------------|---|
| Imagen reforzada | <ul style="list-style-type: none">✓ Porcentaje de actualización de la iconografía✓ Porcentaje de pacientes y familias que reconocen el logo. |
| Satisfacción clientes | <ul style="list-style-type: none">✓ Porcentaje de quejas de pacientes✓ Encuestas realizadas a pacientes y familias |
| Campañas sociales y culturales | <ul style="list-style-type: none">✓ Nivel de garantía del servicio✓ Porcentaje de personas ayudadas en relación al año anterior. |

Tabla 8: Objetivos e indicadores Clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos tiene relación con la cadena de valor ya que, sólo así podrían detectarse las necesidades y problemas del Centro. La cadena de valor es fundamental y está compuesta por aquellas actividades que crean valor añadido y por los márgenes que cada una de ellas aporta.

Michael Porter fue quien introdujo este concepto en 1985.

En el estudio de dicha perspectiva se pueden destacar tres partes:

- **Actividades de soporte:** necesarias para las actividades primarias. Se hace referencia a la infraestructura que posee la empresa, como puede ser la gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, finanzas, contabilidad o cuestiones legales.

- **Actividades primarias:** hacen referencia a la variedad de actividades que forman el proceso productivo, constituido por los procesos de innovación, operativos y los procesos que engloban los servicios de venta.
- **Margen:** el valor íntegro que se obtiene menos los costes que se han generado en las actividades generadoras de valor.

Los elementos de la cadena de valor se pueden observar en la siguiente gráfica:



Ilustración 5: Elementos cadena de valor

Fuente: López Viñegla, A. (Ed.) (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. AECA

El primer objetivo que se va a desarrollar es **mejorar la eficiencia y efectividad del modelo asistencial hospitalario** (PI01).

El modelo asistencial desarrolla el trabajo en equipo y el compromiso en la mejora continua de la calidad. Comprende la prevención, tratamiento, rehabilitación y reinserción. La atención pastoral tiene una gran importancia en la asistencia de los pacientes, incorporándose en las dinámicas.

Para llevar a cabo este objetivo se proponen dos iniciativas distintas:

- Mejorar la organización del servicio de administración mediante la equitativa distribución de las tareas.
- Realización de reuniones con los responsables de administración para dar a conocer el impacto económico de la actividad asistencial.

El objetivo podría llegar a cumplirse con ambas incitativas, por ello, para la primera asignamos una meta de que se vea el reflejo de la mejora en al menos un 50% y, para la segunda iniciativa, queremos realizar siete reuniones al año. El responsable para este objetivo sería el Director Médico y Director de Enfermería.

Indicadores necesarios:

- ✓ Análisis de Tiempos de Espera
- ✓ Número de horas dedicadas/Número de horas totales

El segundo objetivo que proponemos es **aumentar la publicidad** (PI02) para dar a conocer las actividades extraordinarias que realiza el Centro. La publicidad es una actividad que está orientada a la comunicación que sirve para dar a conocer determinados productos o servicios de una entidad.

La iniciativa propuesta sería llevar a cabo una estrategia indirecta de publicidad en redes sociales mediante la mejora de la cuenta en la red social Instagram “estigmacerosalud” para dar a conocer las múltiples actividades que se realizan en el Centro.

El principal objeto de estudio será comprobar si aumenta el número de participantes en las carreras solidarias que realiza el Centro. La meta para este objetivo es que el número de participantes aumente en un 15% respecto al periodo anterior. El responsable de la consecución de este objetivo es el Responsable de Comunicación.

Por otro lado, si se consiguiera un interés acelerado sobre esta actividad, propongo al Centro la idea de instaurar dos carreras solidarias al año ya que, podría ser muy beneficioso para el desarrollo personal de los pacientes.

Indicadores necesarios:

- ✓ Número de personas que dieron “Me gusta” a la publicación de la actividad solidaria/Número total de personas que vieron la publicación.
- ✓ Número de personas que decidieron apuntarse a la carrera solidaria/Número total de personas que vieron la publicación.

Otra iniciativa que se propone para este objetivo es desplegar una serie de proyectos para luchar contra el estigma. La meta sería desplegar 27 iniciativas y el responsable el Director Médico.

Indicador necesario:

- ✓ Número de actividades llevadas a cabo/Número total de actividades propuestas.

El tercer objetivo que se plantea es la implantación del **Plan de Sistemas de Información en el Centro** (PI03). Para la consecución de este objetivo se pueden desarrollar dos iniciativas:

- Implantar el cuadro de mando integral en el proceso rutinario de cierre.
- Realizar una auditoría de LOPD

Haciendo referencia a la primera iniciativa mencionada anteriormente, la meta de éste sería que se implantara en un 50%. El responsable es el Director de Administración.

Indicador necesario:

- ✓ Porcentaje de actualización realizado.

Centrándonos en la segunda iniciativa, una auditoría de LOPD es un proceso donde se verifica la correcta implantación de las medidas de seguridad relacionadas con tratamiento de los datos personales. Es un proceso obligatorio para las organizaciones que tienen un nivel de seguridad medio o alto debido al tipo de información almacenada.

La meta y el indicador necesario es saber si se ha realizado correctamente. El responsable para este objetivo es el Director de Administración.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los objetivos de la perspectiva de procesos internos, así como los correspondientes indicadores:

| | |
|---|---|
| Eficiencia y efectividad del modelo asistencial hospitalario | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Tiempos de Espera ✓ Número de horas dedicadas/Número de horas totales |
| Aumento publicidad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de personas que dieron “Me gusta” a la publicación de la actividad solidaria/Número total de personas que vieron la publicación. ✓ Número de personas que decidieron apuntarse a la carrera solidaria/Número total de personas que vieron la publicación ✓ Número de actividades llevadas a cabo/Número total de actividades propuestas. |
| Plan de Sistemas de Información en el Centro | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de actualización realizado. |

Tabla 9: Objetivos e indicadores Procesos internos

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Para proceder a un análisis más organizado, hemos decidido estructurar esta perspectiva en tres partes:

- **Clima y cultura para la acción:** El Capital Intelectual es un recurso estratégico de primer nivel y, para ello hay que cuidar varios aspectos que se deben considerar para consolidar este recurso.
- Motivación, Formación, Concienciación: El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen contribuye al desarrollo y mejora de las competencias de su personal a través de programas formativos o a través de sistemas de evaluación del desempeño.

El primer objetivo que se propone es **la mejora de la evaluación del desempeño** (AC01) de los Mandos Intermedios del Centro para evaluar su adecuación al perfil exigido por la organización. La iniciativa que se expone es seguir un método de evaluación mediante un procedimiento adecuado. La meta propuesta para el primer objetivo sería que al menos, un 50% de los Mandos Intermedios del Centro consiguiera mejorar los resultados de la evaluación del desempeño de este año respecto al anterior.

El responsable que llevaría a cabo la realización de los objetivos sería el Director de Recursos Humanos.

Indicadores necesarios:

- ✓ Porcentaje de mandos intermedios evaluados según procedimiento adecuado.
- ✓ Nivel de satisfacción global.
- ✓ Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado.

El segundo objetivo sería **mejorar la calidad de vida de los empleados** (AC02). La iniciativa propuesta es formación semanal en pilates para los profesionales y alimentación saludable, facilitando fruta diariamente en el descanso. La finalidad es que se lleven a cabo dos iniciativas y, el responsable de esta determinada acción sería Director de Recursos Humanos

Indicadores necesarios:

- ✓ Nivel de satisfacción con la formación.
- ✓ Número de iniciativas implantadas.

Por último, el tercer objetivo que se propone sería **intensificar los cursos formativos** (AC03) en manipulación de alimentos, plan de emergencias y formación para la alineación de la gestión por competencias. La iniciativa sugerida sería la realización de dos cursos intensivos en un periodo de tres meses que pudiera abarcar los tres aspectos mencionados anteriormente. Se desarrollarían en los distintos espacios que posee el Centro para evitar desplazamientos a otros lugares y facilitar la asistencia. El responsable de llevar a cabo el objetivo sería el Técnico de Seguridad y Salud Laboral (dependiente del Director de Recursos Humanos).

Indicadores necesarios:

- ✓ Número de sugerencias para mejoras de la organización.
- ✓ Inversión en formación/Número de ascensos.
- Incentivos y retribución: Diseñar un plan de incentivos basado en las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor de éxito importante.

En el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen se lleva a cabo el llamado Plan de Reconocimientos. Son cantidades de dinero determinadas previamente entre el trabajador y la Dirección. Por otro lado, los directivos del Centro tienen por objetivos los determinados en el plan de gestión de la empresa.

El Centro aplica incentivos económicos, pero considero de gran importancia aplicar incentivos no económicos, es decir, un beneficio que recibe el empleado en forma no monetaria como podría ser horario más flexible o alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos genéricos de la organización.

El primer objetivo que proponemos es **potenciar el trabajo el equipo** (AC04) para así, tener una mayor eficacia operativa y aumento de la motivación y cooperación entre los empleados. La iniciativa propuesta es crear un programa de discusión llamado “Enfada2” donde los representantes de los distintos sectores del Centro puedan reunirse para satisfacer al máximo las necesidades de los pacientes. La meta propuesta es que se realice el programa dos veces al mes. El responsable encargado de llevar a cabo dicho objetivo sería el Director General.

Indicadores necesarios:

- ✓ Importe de incentivos/Gasto del personal
- ✓ Importe de incentivos/Número de empleados
- Creación de equipos- Capital humano: La selección de los trabajadores en multitud de compañías es un factor clave. En sectores innovadores, con grandes inversiones en investigación y desarrollo, la captación del talento es fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen fomenta el talento para la adaptación continua de los servicios a las necesidades cambiantes de los grupos de interés. Por otro lado, garantiza la incorporación del talento que la organización necesita para llevar a cabo su misión, mejorando las políticas de reclutamiento y selección.

El objetivo que proponemos **mejorar la oferta de valor** (AC05) que posee el Centro frente a la de la competencia. La iniciativa a llevar a cabo es la implantación del Portal de Empleo del Centro. La meta que queremos conseguir es que haya ofertas de empleo de forma trimestral. El responsable es Director de Recursos Humanos.

Indicadores necesarios:

- ✓ Estadísticas mediante “Jobsite”
- **Tecnologías y sistemas de información**: la Sociedad del Conocimiento tiene unos ciertos aspectos que influyen decisivamente en la forma en la que se genera y se transmite información. El apoyo tecnológico es necesario para lograr los objetivos propuestos.
- Tecnologías informativas y Sistemas de información: Es un aspecto estratégico que tiene gran relevancia. El nivel de gasto e inversión es una variable muy importante en las empresas.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora Del Carmen destaca por utilizar un programa Enterprise Resource Planning (ERP), es decir, un sistema de planificación de los recursos

empresariales. Los programas llevan a cabo las distintas operaciones internas de la empresa. El Centro posee ERP asistencial, financiero y de recursos humanos.

El objetivo tecnológico que proponemos es **garantizar la seguridad de los datos** (AC06) y, tener toda la información en una **misma base de datos**. La iniciativa deseada sería la instalación de un ERP on-premise. El a3ERP es un software que permite tener la información del Centro en una misma base de datos y garantiza la máxima seguridad. La meta que el Centro se propone alcanzar es la implementación de este programa en menos de un mes. El responsable que lo determinará será Director de Sistemas.

Indicadores necesarios:

- ✓ Número de actividades automatizadas directamente.
- ✓ Número de personas formadas en SII (Suministro Inmediato de Información) /Plantilla
- Intranet-Network estratégico: Es la organización informativa. Se basa en facilitar el acceso y la difusión de información.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen tiene a disposición de la población, para que puedan obtener información, mediante correo electrónico, correo postal, teléfono, redes sociales, página web y LinkedIn.

La página web tiene función plenamente informativa, pero, en la entrevista realizada a la Dirección del Centro, afirmó que el contenido de la página web era muy escaso.

El objetivo propuesto es **mejorar la página web del Centro** (AC07). La iniciativa es realizar una inversión para mejorar el contenido, diseño y posicionamiento de la página web.

Utilizaremos métodos como SEO y SEM para la mejora del posicionamiento, agregaremos testimonios y pruebas sociales para que las familias tengan confianza en la empresa y, por último, mejoraremos el contenido de los servicios que ofrece el Centro haciéndolo de una manera esquemática y fácil de leer. La meta es que al menos, un 50% de las familias consulten la página web para estar más informadas. El responsable sería el Director de Sistemas.

Indicadores necesarios:

- ✓ Volumen de información que transmite el Centro diariamente.
 - ✓ Servicios ofrecidos/Servicios utilizados.
- **Gestión Estratégica-Alianzas:** Un aspecto que en el contexto actual es de considerable importancia es la subcontratación de ciertos procesos que, dentro de la organización, no generan el valor deseado. De manera similar, la colaboración en red comienza a despegar, en gran medida los sectores como la educación y los servicios son los más comentados de este cambio, con mejoras sustanciales en su desempeño.

Las alianzas que tiene el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen se pueden dividir en:

- Aliados Operativos Clave: aquellos que derivan pacientes (IASS, Salud, Asisa, Hospital General de la Defensa); FORUM de entidades aragonesas de Salud Mental.
- Aliados de conocimiento: Grupo Piquer, Universidad San Jorge (USJ), Academia Marco y Universidad de Zaragoza.
- Aliados de soporte: Cores (alimentación), EDUPA (infraestructuras), Sifu (limpieza), Federación Aragonesa de Balonmano.
- Aliados Tecnológicos: Acosis, Hibernex.

El objetivo que se propone es **hacer visible en el mundo los problemas psíquicos** (AC08). La iniciativa que impulsamos para conseguir dicho objetivo es impulsar proyectos hospitalarios con otras instituciones que sean afines a la misión del Centro, además de evaluar las alianzas que ya posee el Centro según criterios de RSC. La meta propuesta es que se evalúen un 90% de las alianzas e impulsar, al menos, tres proyectos. Los responsables de este objetivo es el Director General.

Los indicadores necesarios serán los siguientes:

- ✓ Porcentaje de alianzas evaluadas
- ✓ Grado de cumplimiento de la alianza.

- **Gestión del Capital Intelectual:** es el origen para obtener ventajas competitivas en la organización.

El Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen lleva a cabo las llamadas “buenas prácticas” que son, aquellas experiencias que contribuyen al aumento de valor en comparación con los competidores.

El objetivo a realizar va a ser **mejorar el Taller de Educación para la Salud** (AC09). En este taller se llevan a cabo múltiples procesos y proyectos como la integración con el resto de compañeros, donde se presentan en el comedor y en la asamblea semanal para favorecer las relaciones con los pacientes más afines, buen ambiente entre los pacientes o normas de convivencia que son desarrolladas por parte de los pacientes y personal para mejorar el ambiente de unidad. La iniciativa que proponemos es retomar el “Grupo Respiro”, son las salidas de convivencia semanales. Se realizará de una forma segura, con las medidas idóneas para que los pacientes no corran ningún riesgo. Visitas a la Basílica del Pilar y arte urbano o paseos por el Parque Grande. La meta sería la realización de estas prácticas de forma satisfactoria y una vez a la semana. El responsable es el Director Asistencial.

Indicadores necesarios:

- ✓ Número de proyectos realizados óptimamente.
- ✓ Número de personas involucradas en el proceso.

A continuación, se muestra una tabla resumen con los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así como los correspondientes indicadores:

| CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN | |
|---|--|
| Motivación, Formación, Concienciación | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mandos intermedios evaluados según procedimiento adecuado. • Nivel de satisfacción global. • Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado. • Nivel de satisfacción con la formación. • Número de iniciativas implantadas. • Número de sugerencias para mejoras de la organización. • Inversión en formación/Número de ascensos. |
| Incentivos y retribución | <ul style="list-style-type: none"> • Importes incentivos/Gasto del personal • Importe de incentivos/Número de empleados |
| Creación de equipos- Capital humano | <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas mediante “Jobsite” |
| TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN | |
| Tecnologías informativas y Sistemas de información | <ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades automatizadas directamente. • Número de personas formadas en SII (Suministro Inmediato de Información) /Plantilla |
| Intranet-Network estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de información que transmite el Centro diariamente. • Servicios ofrecidos/Servicios utilizados. |
| GESTIÓN ESTRATÉGICA-ALIANZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alianzas evaluadas • Grado de cumplimiento de la alianza. |
| GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos realizados óptimamente. • Número de personas involucradas en el proceso. |

Tabla 10: Objetivos e indicadores Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Por último, considero de importancia mencionar algunos indicadores que podrían ser de gran utilidad para la elaboración del cuadro de mando, a pesar de no haberlos introducido en el objeto de estudio.

- Número de días por estancia de cada paciente
- Porcentaje de recaídas de pacientes que ya han sido tratados
- Evaluación de aplicación de técnicas novedosas
- Porcentaje de visitas

6. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado presentado se ha intentado realizar un estudio sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral al Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen. Se ha procedido a la realización del análisis PEST, análisis del modelo EFQM, análisis DAFO, análisis CAME, presentación de la misión, valores y visión de la entidad y por último se ha realizado un estudio del diseño de estrategias y selección de éstas.

Así mismo, la implantación del Cuadro de Mando Integral en la entidad proporciona una visión global de la empresa, lo que posibilita la consecución de los objetivos clave para el adecuado progreso del Centro. Con el apoyo de los indicadores se puede observar si los objetivos que se han desarrollado se están formalizando adecuadamente y si las metas se están logrando.

El Cuadro de Mando Integral facilita la ejecución de la estrategia, equilibra las áreas del Centro, incluye información sobre el entorno ya que, en ocasiones, el Centro puede ser amenazado por causas externas, y, por último, es capaz de hacer un pronóstico sobre el futuro ya que, en tiempos de incertidumbre aporta los fundamentos necesarios para la implantación de nuevas estrategias.

Resumiendo, es una herramienta que facilita una foto general de la empresa la cual considera tanto los elementos tangibles como los intangibles que la forman.

BIBLIOGRAFÍA

Página web Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen. Consultado (02/03/2021) Disponible en: [Hermanas Hospitalarias | Zaragoza | \(hospitalariaszaragoza.es\)](http://hermanashospitalariaszaragoza.es)

Página web Hermanas Hospitalarias España. Consultado (02/03/2021) Disponible en: [Provincia España | Hermanas Hospitalarias](http://provincia.es/hermanashospitalarias)

Salud mental. (n.d.). Consultado (16/03/2021) Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Salud_mental

López Viñegla, A. (Ed.) (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. AECA

López Viñegla, A. (Ed.) (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Balanced Scorecard. Diferencias y Descripción. AECA

López Viñegla, A. (Ed.). (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Perspectiva financiera. (pp. 50–58). AECA.

López Viñegla, A. (Ed.). (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Perspectiva de la clientela. (pp. 58–69). AECA.

López Viñegla, A. (Ed.). (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Perspectiva de procesos internos. (pp. 70–76). AECA.

López Viñegla, A. (Ed.). (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (pp. 76–87). AECA.

López Viñegla, A. (2003). Gestión estratégica y medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard. Cadena de valor de M.Porter y estrategias posibles [Ilustración] (p. 72).

Luis Muñiz. (2012). Diseñar Cuadros de Mando con Excel utilizando las tablas dinámicas (1ª ed.). Profit.

Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2019. (n.d.). Hermanas Hospitalarias Zaragoza. Consultado (02/13/2021) Disponible en:
https://www.hospitalariaszaragoza.es/files/upload/MEMORIA_RSA_2019_110920.05.ODS.pdf

ANEXOS

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿Departamental? ¿Por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿De sectores diferentes? ¿De otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿Otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿Jerárquica? ¿Transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestionan las reservas?
- **P 2.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 3.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿Qué criterios se consideran?
- **P 4.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 5.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 6.** Sobre la gestión de la calidad ¿Cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?

- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el servicio?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿Internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad?
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?

TFG: Aplicación del Cuadro de Mando Integral para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen

A continuación, se van a presentar las señaladas perspectivas, con sus principales objetivos, iniciativas, indicadores, meta y responsable que materializará los objetivos.

| | OBJETIVO | INICIATIVA | INDICADOR | META | RESPONSABLE | |
|---------------------------|----------|--|---|--|--|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | F01 | Estabilidad presupuestaria | Seguimiento presupuestario cada 2 meses | % Reducción gastos operativos y administrativos | 85% | Director de Administración |
| | F02 | Mejorar gestión contable | Herramienta de automatización y rediseño | Optimización tiempo empleado | 10% | Director de Administración |
| | F03 | Financiación proyectos | Aumentar número y tiempo de reuniones con clientes y proveedores | % reducción gastos operativos y administrativos. | 12 reuniones (2 horas) | Director de Administración |
| | F04 | Plan analítico específico | Contabilidad analítica mensualmente | Recomendaciones incorporadas/Recomendaciones totales | 50% | Director de Administración |
| PERSPECTIVA CLIENTES | C01 | Reforzar imagen | Actualizar iconografía | % actualización iconografía % pacientes y familias que reconocen el logo. | 80% 90% | Director de Marketing |
| | C02 | Aumentar satisfacción clientes | Encuestas | % quejas pacientes Encuestas realizadas a pacientes y familias | 1 encuesta/año: análisis 1 mes | Director General |
| | C03 | Campañas sociales y culturales | Red solidaria: sistema de atención sanitaria | Nivel de garantía del servicio % personas ayudadas en relación al año anterior. | 20 personas | Director de Comunicación |
| PROCESOS INTERNOS | P01 | Mejorar eficiencia y efectividad Mod.Asist | Mejora administración: distribución equitativa de tareas Reuniones con responsables: conocer impacto económico | Análisis de Tiempos de Espera Nº horas dedicadas/Nº de horas totales | 50% 7 reuniones | Director Médico Director de Enfermería |
| | P02 | Aumentar publicidad | Mejorar cuenta "estigmaticerosalud" Proyecto para luchar contra el estigma | Nº personas que dieron "Me gusta"/Nº total personas que vieron la publicación Nº personas apuntadas carrera solidaria/Nº total personas que vieron la publicación Nº de actividades llevadas a cabo/Nº total de actividades propuestas | 15% 27 iniciativas | Responsable Comunicación Director Médico |
| | P03 | Plan de Sistemas de Información | Implantar el CMI en proceso de cierre Realizar auditoría LOPD | % de actualización realizado Se ha realizado | 50% Si | Directores de Administración Director de Administración |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | AC01 | Evaluación del desempeño | Método de evaluación adecuado | % mandos intermedios evaluados según procedimiento adecuado. Nivel de satisfacción global. Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado. | 50% | Director RRHH |
| | AC02 | Calidad de vida empleados | Formación semanal en pilates y alimentación saludable | Nivel de satisfacción con la formación. Nº iniciativas implantadas. | 2 iniciativas | Director RRHH |
| | AC03 | Intensificar cursos formativos | Realizar cursos formativos | Nº sugerencias para mejoras de la organización Inversión en formación/Nº de ascensos | 2 cursos en 3 meses | Técnico de Seguridad y Salud Laboral |
| | AC04 | Potenciar trabajo en equipo | "Enfada2" | Importe incentivos/Gasto del personal Importe de incentivos/Número de empleados | 2 veces al mes | Director General |
| | AC05 | Mejora oferta valor | Portal de Empleo del Centro | Estadísticas mediante "Jobsite" | Ofertas de empleo de forma trimestral | Director de RRHH |
| | AC06 | Seguridad de los datos | Instalación Eip on-premise (a3ERP) | Nº de actividades automatizadas directamente. Nº de personas formadas en SII (Suministro Inmediato de | plantación del programa en menos de 1m | Director de Sistemas |
| | AC07 | Mejora página web del Centro | Inversión para mejorar contenido, diseño y posicionamiento | Volumen de información que transmite el Centro diariamente. Servicios ofrecidos/Servicios utilizados. | 50% | Director de Sistemas |
| | AC08 | Visibilidad problemas psíquicos | Proyectos hospitalarios con instituciones afines | % alianzas evaluadas Grado de cumplimiento de la alianza | 90% | Director General |
| | AC09 | Mejorar Taller de Educación para la Salud | "Grupo Respiro" | Nº de proyectos realizados óptimamente. Nº personas involucradas en el proceso. | 1 vez a la semana | Director Asistencial |

Modelo Asistencial Hospitalario



Fuente: Hermanas Hospitalarias / Zaragoza/ <https://www.hospitalariaszaragoza.es>.

TFG: Aplicación del Cuadro de Mando Integral para el Centro Neuropsiquiátrico Nuestra Señora del Carmen